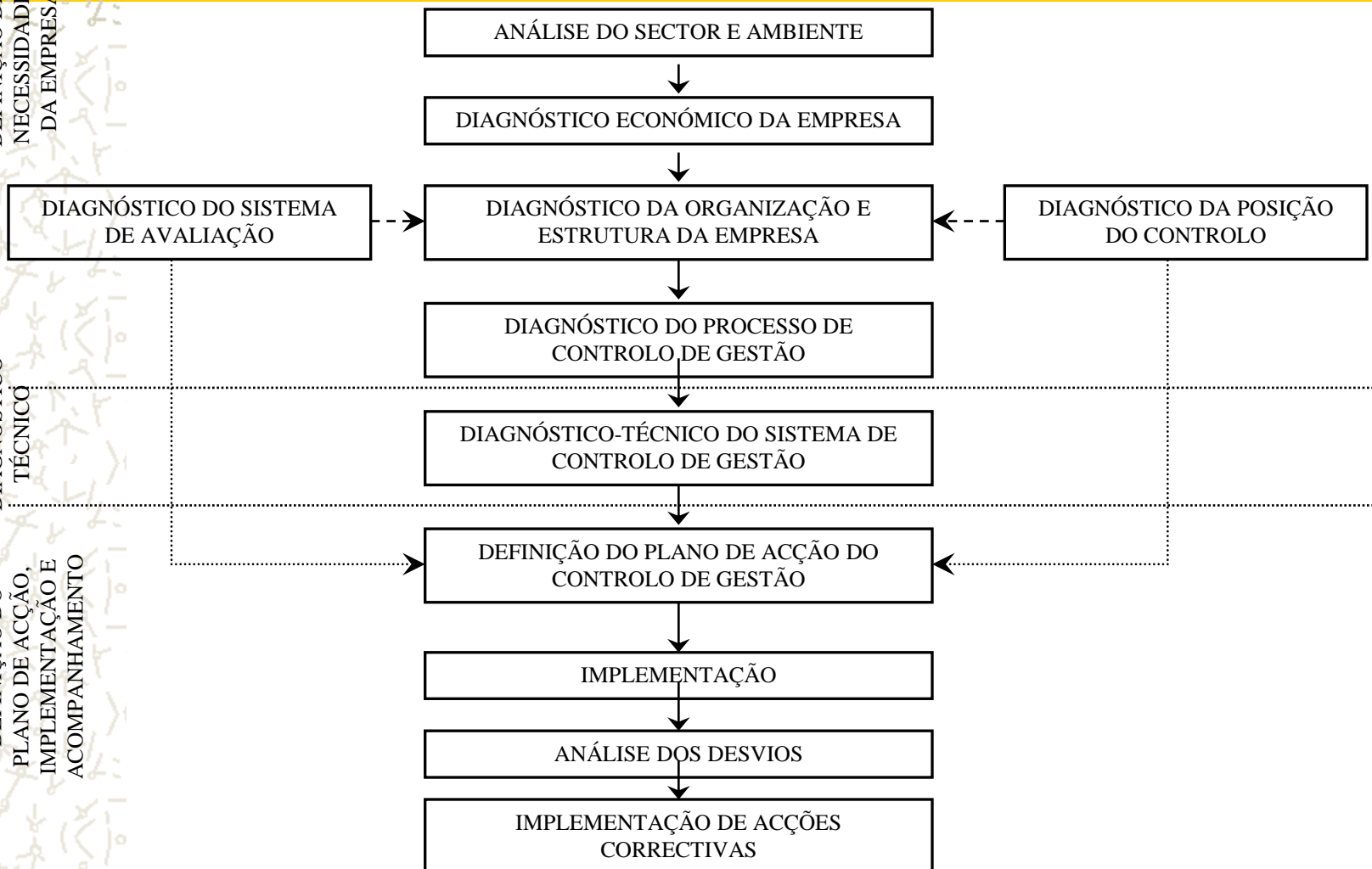




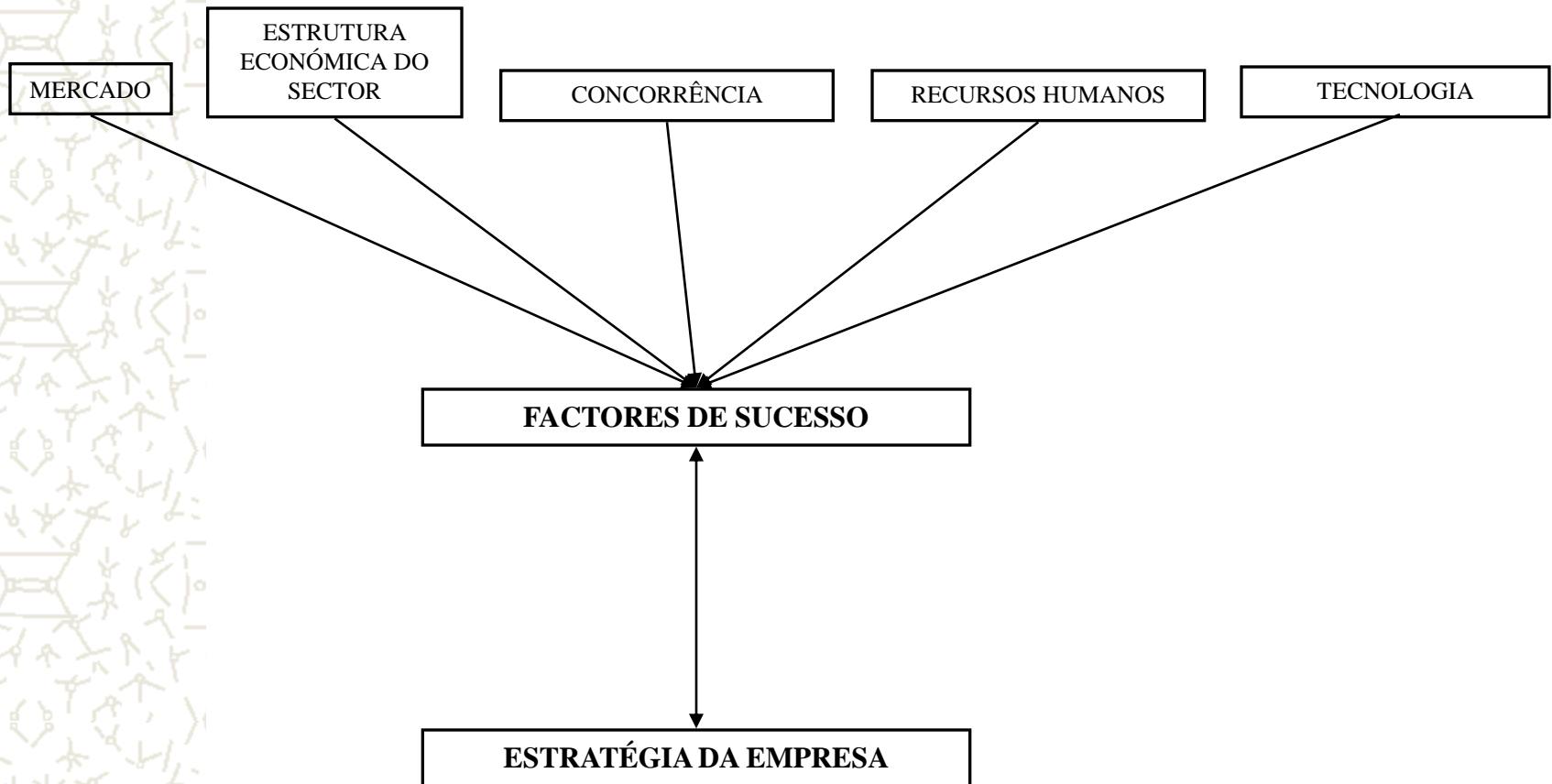
Metodologia de diagnóstico do sistema de controlo de gestão

Etapas de concepção do sistema de controlo de gestão

DEFINIÇÃO DAS
NECESSIDADES
DA EMPRESA



Análise do sector e ambiente



Diagnóstico económico-financieiro (I)

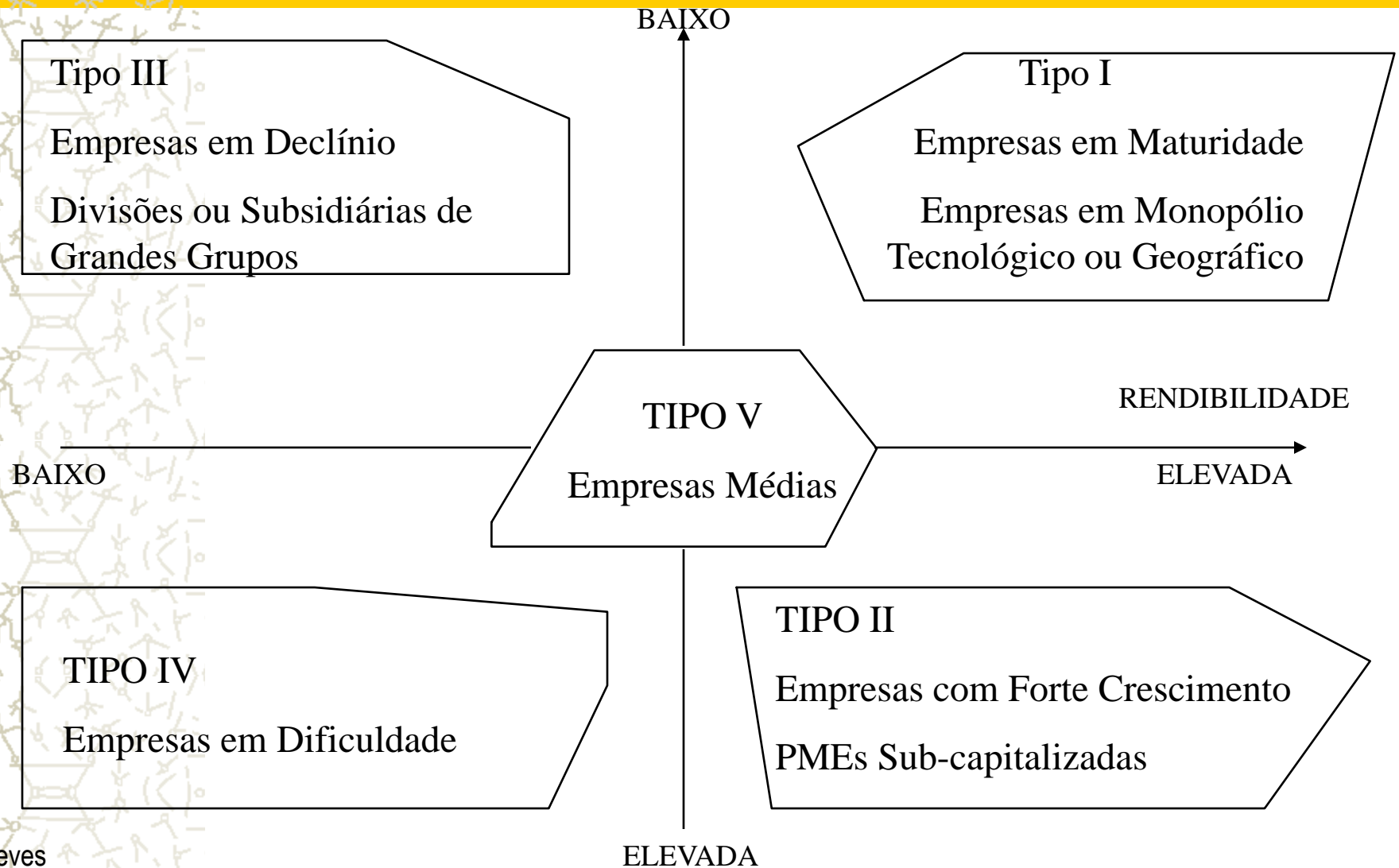
	PRODUTO A		PRODUTO B		PRODUTO C		TOTAL	
	CONTOS	%	CONTOS	%	CONTOS	%	CONTOS	%
VENDAS								
CUSTOS VARIÁVEIS:								
-Matérias Primas								
Mão de Obra								
- Gastos Gerais de Fabrico								
Comissões								
Descontos								
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO BRUTA								
CUSTOS FIXOS DIRECTOS:								
- Publicidade								
- Pessoal de Marketing								
- Amortizações								
- Outros								
MARGEM CONTRIBUIÇÃO LÍQUIDA								
CUSTOS INDIRECTOS								
- Direcção Geral								
- Informática								
RESULTADO DE EXPLORAÇÃO								

Diganóstico económico-financeiro (II)

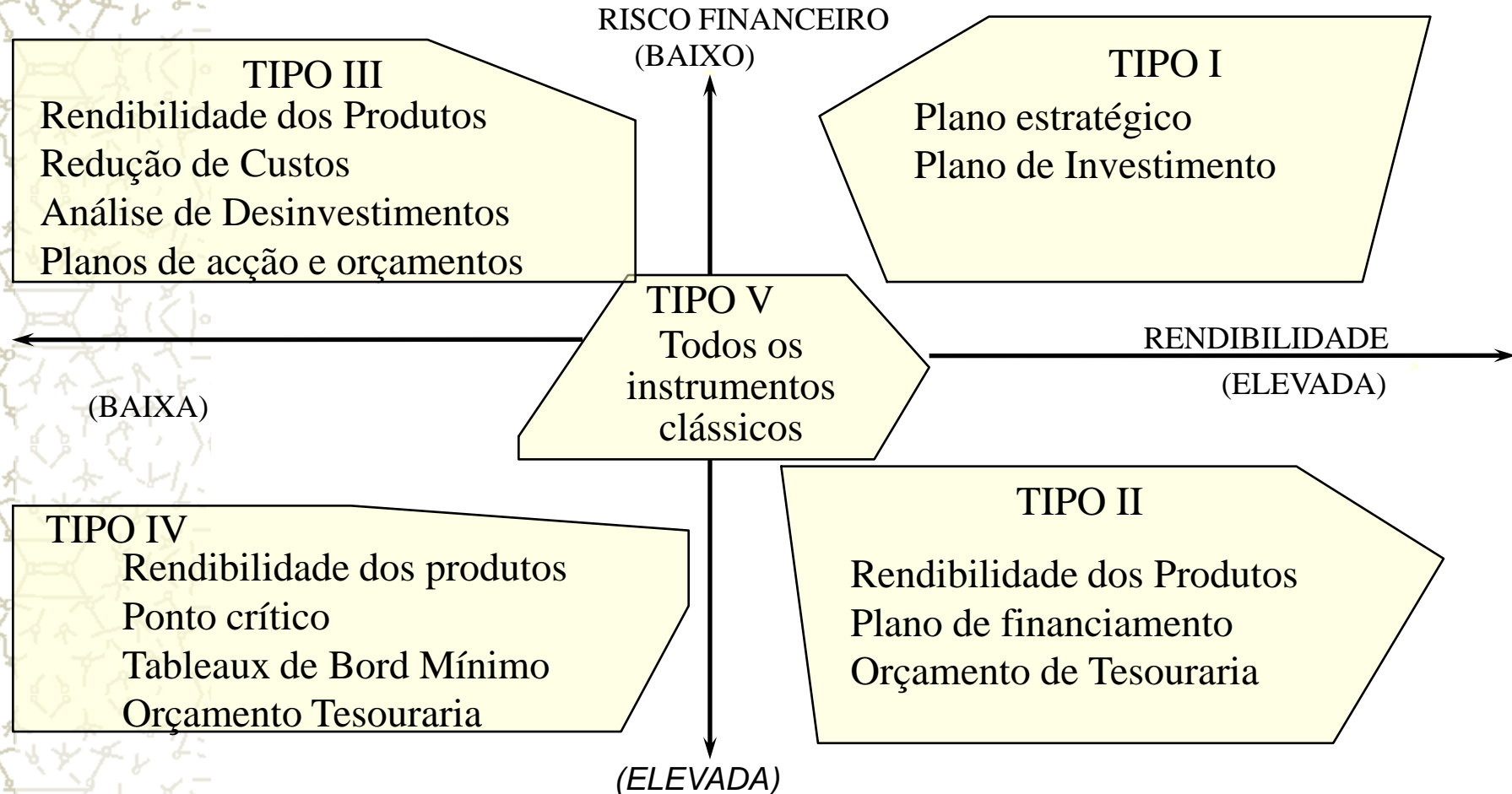
	PRODUTO A	PRODUTO B	PRODUTO C	COMUM (INDIRECTO)	TOTAL
+ Existências	X	X	X	X	X
+ Clientes	X	X	X	X	X
<u>- Fornecedores</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>	<u>X</u>
Necessidades em Fundo de Maneio	X	X	X	X	X
Imobilizações Específicas	X	X	X		X
Imobilizações de Estrutura				X	X
Total das Aplicações	X	X	X	X	X

Que instrumentos aplicar (I)

RISCO FINANCEIRO



Que instrumentos aplicar face ao diagnóstico económico-financeiro?



Diagnóstico da estrutura organizacional

O QUE SE VÊ:

- Organogramas
- Manuais de Procedimentos
- Fontes de Informação
- Instâncias de decisão e datas

O QUE SE PERCEBE:

- História
- Objectivos dos dirigentes
- Estilo de gestão
- Difusão da estratégia e plano
- Delegação de autoridade

Estilo de gestão e o controlo de gestão

☛ *QUEM TOMA*

☛ *QUE DECISÃO*

- CONTEÚDO DO ORÇAMENTO
- CONTEÚDO DO “REPORT”

☛ *DE QUE MODO*

AUTORITÁRIO-----> “RADAR”

PARTICIPATIVO-----> “RADAR + COMUNICAÇÃO”

COLECTIVO-----> INTEGRAÇÃO + PREVISÃO

☛ *COM QUE INFORMAÇÃO*

Análise das variáveis-chave na empresa

Variáveis Chave Centro de Responsabilidade	Seleção de investimentos	Prazos de Entrega	Competência técnica da força de vendas	Domínio/controlado do lançamento da produção	Qualidade de produtos especiais	Disponibilidade do parque de máquinas
Direcção Geral	X					
Direcção Comercial		X	X			
Direcção de Produção	X	X		X	X	X
Direcção de Pessoal						
Direcção Financeira e Controlo de Gestão	X					

Análise das variáveis-chave na produção

	Seleção de investimentos	Prazos de Entrega	Custo de lançamento da produção	Qualidade de produtos especiais	Disponibilidade do parque de máquinas
Direcção de Produção	X				
Chefe de Produção		Respeitar para plano de produção	Custo de cada lançamento	X	
Chefe de Manutenção					X
Chefe do Planeamento da Produção		Planeamento do tempo de produção	N.º de lançamentos		
Chefe de Aprovisionamento					
Chefe de expedição e entrepostos		Prazo de expedição			

● Diagnóstico da função controlo de gestão

● POSIÇÃO:

- No organograma
- Na vida organizacional
- Na rede de controladores

● PERFIL:

- Técnico
- Humano
- Experiência


Papel do “controller”

ÊNFASE NO
“REPORT” E
NO
CONTROLO
INTERNO

ELEVADA	INDEPENDENTE	<i>CONTROLLER FORTE</i> SEPARAÇÃO DE FUNÇÕES
MÍNIMA	SEM IMPORTÂNCIA	ENVOLVIDO
	MÍNIMO	ELEVADO

ENVOLVIMENTO NA TOMADA DE
DECISÃO

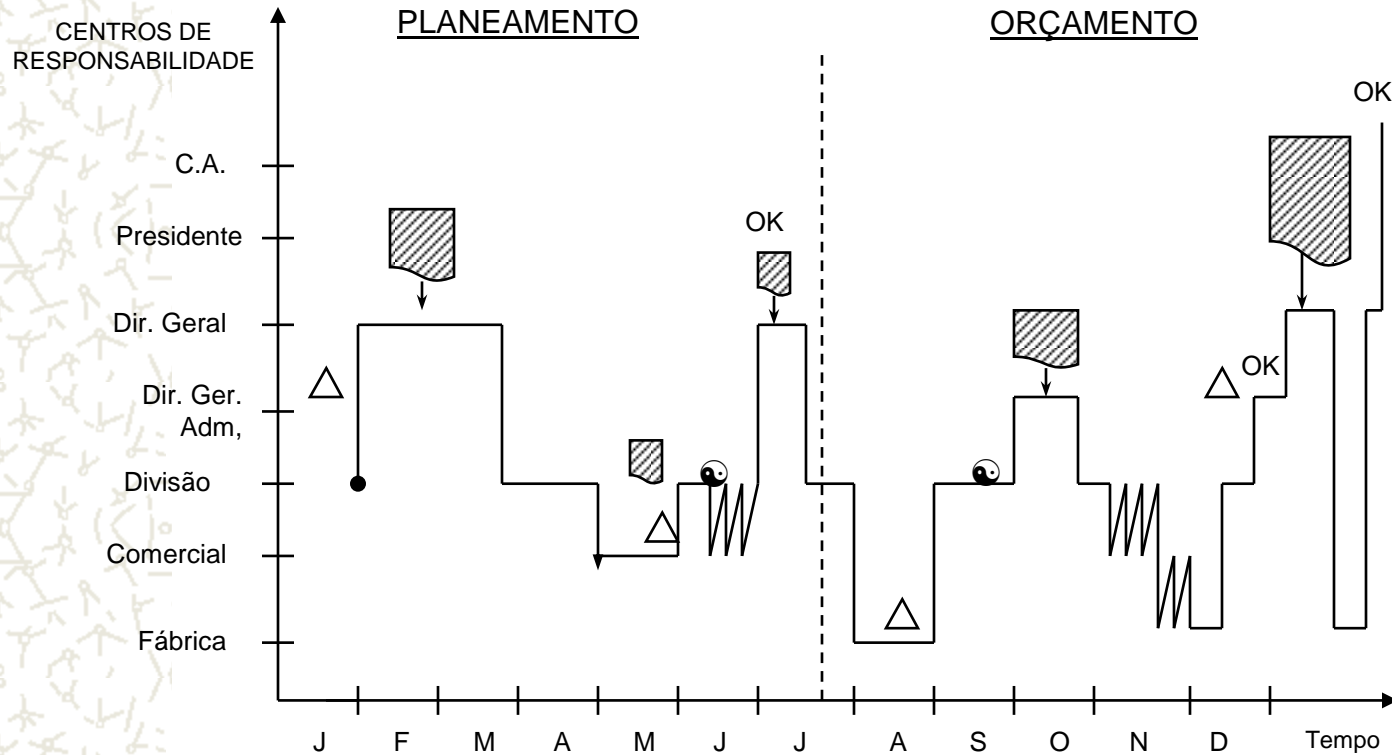
Papel do “controller”

ARQUITECTO DIAGNÓSTICO	FAZER FUNCIONAR OS INSTRUMENTOS	ANIMAR O PROCESSO
 CONCEPÇÃO E REFORMULAÇÃO	PLANOS E ORÇAMENTOS CONTABILIDADE. ANALÍTICA TABLEAUX DE BORD	FORNECER INFORMAÇÃO PERTINENTE AJUDAR, SUGERIR CRITICAR

Diagnóstico do sistema de avaliação

- ✚ Formalização da avaliação
- ✚ Critérios
- ✚ Integração dos resultados curto/longo prazo
- ✚ Grau de utilização de critérios financeiros
- ✚ Factores concretos de julgamento e promoção

Diagnóstico do processo de controlo



Plano a longo prazo

- Qual o horizonte temporal? Porquê?
- Como é elaborado? Por quem?
- O que tem como “output”?
- É difundido? A quem? O quê?
- Plano deslizante? Como?
- É um referencial dos planos de acção e da elaboração dos orçamentos?
- Como é feita a avaliação dos investimentos?

Orçamentos

- ✚ Há procedimentos formalizados?
- ✚ Há documentos normalizados? Qual o conteúdo? Minucioso?
- ✚ Há modelos informatizados para simulação?
- ✚ Qual o horizonte temporal e sem divisão
- ✚ São fundamentados em objectivos e planos de acção?
- ✚ O orçamento da autonomia ao gestor? Qual a flexibilização da utilização das verbas?
- ✚ É admitida a revisão do orçamento? Quando e em que situações? Com que frequência isso acontece?
- ✚ Há integração entre Plano, Orçamento e Tableaux de Bord?

Contabilidade analítica

- ✚ Harmonizada com a estrutura de responsabilidades?
- ✚ Conhece-se os custos DIRECTOS DECIDIDOS por nível de responsabilidade?
- ✚ Permite acompanhar cada VARIÁVEL CHAVE por centro de responsabilidade?
- ✚ Tem flexibilidade suficiente para acompanhar as mudanças da organização?

Tableaux de bord / Balanced Scorecard

- ✚ Datas de saída?
- ✚ Conteúdo? - Só financeiro?
- ✚ Ou tem indicadores sobre - OBJECTIVOS e VARIÁVEIS CHAVE por centro de responsabilidade?
- ✚ Só contém dados históricos? Ou contém dados previsionais e desvios?
- ✚ Só contém desvios *feedback*? Tem análise *feedforward*?
- ✚ A pirâmide de “Tableaux de Bord”/Balanced Scorecard corresponde aos centros de responsabilidade?

Plano de acção do controlo de gestão

